REVENU QUÉBEC

www.revenu.gouv.qc.ca

Plan stratégique 2005-2008

BRILLER PARMI LES MEILLEURS

Québec

106-00734/

REVENU QUÉBEC

www.revenu.gouv.qc.ca

Plan stratégique 2005-2008

Québec

Cette publication a été rédigée par Revenu Québec.

Dans ce document, le genre masculin est employé dans le seul but d'alléger le texte.

ISBN 2-550-43587-7

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2005
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2005

© Gouvernement du Québec, 2005
Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction par quelque procédé que ce soit et la traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation de Revenu Québec.

Mot du ministre

Monsieur Michel Bissonnet
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec (Québec)

Monsieur le Président,

C'est avec fierté que je vous présente le plan stratégique de Revenu Québec pour la période 2005-2008. La mission de Revenu Québec est fondamentale, puisqu'elle permet de financer les services publics destinés à la population québécoise.

Revenu Québec se donne comme vision de s'assurer que les citoyens et les entreprises lui fassent confiance. Ainsi, dans l'esprit des orientations gouvernementales énoncées dans le document *Briller parmi les meilleurs* et des choix d'évolution faits par le gouvernement, notamment dans le *Plan de modernisation 2004-2007* et le *Plan d'action du gouvernement du Québec en matière d'allégement réglementaire et administratif*, ce plan stratégique place la qualité des services aux citoyens et aux entreprises au cœur de ses orientations en assurant le respect de normes strictes de confidentialité et un traitement équitable pour tous.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le ministre du Revenu,

Lawrence S. Bergman

Sainte-Foy, mai 2005

Mot de la sous-ministre

Monsieur Lawrence S. Bergman
Ministre du Revenu
3800, rue de Marly
Sainte-Foy (Québec)

Monsieur le Ministre,

J'ai le plaisir de vous présenter le *Plan stratégique 2005-2008*, qui orientera les actions de Revenu Québec au cours de cette période.

Ce plan stratégique, le premier de Revenu Québec en tant qu'agence, s'articule autour de trois grandes orientations stratégiques. La première orientation est de soutenir le financement des services publics. La deuxième orientation est d'offrir des services de qualité tenant compte de l'évolution des besoins et des attentes des citoyens, des entreprises et du gouvernement. Enfin, la dernière orientation est d'accroître l'efficience et la transparence de l'organisation.

Ces orientations ont toutes comme finalité d'assurer la qualité des services que Revenu Québec s'engage à rendre, dans le cadre de sa mission, tant à la population qu'au gouvernement et aux autres ministères et organismes.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

La sous-ministre du Revenu,

Diane Jean

Sainte-Foy, mai 2005

Table des matières

Mission 9

Vision 9

Contexte 11

Enjeux, orientations, axes d'intervention, objectifs et indicateurs 15

Conclusion 21

Mission

Percevoir les impôts et les taxes, administrer le Programme de perception des pensions alimentaires, les programmes sociofiscaux et tout autre programme de perception et de redistribution de fonds que lui confie le gouvernement ainsi que recommander les modifications à apporter à la politique fiscale ou à d'autres programmes.

Vision

Des citoyens et des entreprises en confiance à l'égard de notre administration.

Contexte

Les orientations gouvernementales

Dans son document *Briller parmi les meilleurs*, le gouvernement présente ses orientations stratégiques ainsi que les priorités d'action qu'il se donne. En tant que percepteur de plus de 80 % des revenus du gouvernement, Revenu Québec joue un rôle dans le financement des priorités d'action de l'ensemble des orientations du gouvernement.

De plus, au moyen de divers programmes qu'il administre en tout ou en partie, il contribue aux orientations gouvernementales en matière de services sociaux et de services de santé, de développement économique ainsi que de développement social et de soutien à la famille. À titre d'exemples de cette contribution, il faut mentionner son rôle dans l'administration de l'assurance médicaments et de certains crédits d'impôt destinés aux entreprises, ses activités de perception ainsi que de versement des pensions alimentaires et, également, son rôle de redistribution en matière de versements de soutien à la famille et d'autres mesures d'assistance.

De plus, Revenu Québec est activement engagé dans l'orientation « Revoir le rôle et les façons de faire de l'État » et dans le programme d'action du gouvernement énoncé dans le *Plan de modernisation 2004-2007*.

L'équité dans l'administration des programmes

La très grande majorité des citoyens sont de bonne foi, déclarent correctement leurs revenus et versent volontairement les sommes dues au gouvernement. Ainsi, ils respectent le principe d'autocotisation à la base de l'administration du régime fiscal.

Ce principe implique la connaissance, par les citoyens et les entreprises, de leurs obligations et des moyens de les remplir. C'est pourquoi Revenu Québec accorde beaucoup d'importance à la qualité de l'information transmise à sa clientèle au moyen de la documentation papier et électronique qu'il lui fournit ainsi qu'aux informations diffusées par ses services à la clientèle. Ces activités favorisent le respect volontaire des lois fiscales. Revenu Québec perçoit d'ailleurs la plus grande partie des sommes dues en vertu de ce principe, ce qui ne nécessite pas d'activités de contrôle additionnelles.

De plus, au-delà de la perception des sommes dues, l'information transmise doit aussi permettre aux citoyens de se prévaloir de l'ensemble de leurs droits en ce qui a trait à la fiscalité ainsi qu'aux programmes sociofiscaux et au Programme de perception des pensions alimentaires que Revenu Québec administre.

Toutefois, malgré les efforts qui peuvent être consacrés en matière d'information, la complexité du domaine fiscal crée des situations où, de façon volontaire ou involontaire, certains citoyens – particuliers ou entreprises – ne déclarent pas correctement les sommes

dues. Pour déceler ces situations ou détecter les stratagèmes d'évasion fiscale et le travail au noir, Revenu Québec doit appliquer des mesures de contrôle afin de préserver la base des revenus de l'État.

Les interventions de perception doivent être réalisées en prenant en compte l'évaluation des risques de pertes fiscales et d'évasion fiscale de même que l'équité. La mise en œuvre d'une stratégie efficace et efficiente est un gage d'équité du régime fiscal et influe sur le respect du principe d'autocotisation. Des interventions sont également faites pour détecter des cas où des citoyens ne demandent pas les crédits auxquels ils ont droit.

Les tendances mondiales

Les éléments caractérisant le contexte dans lequel Revenu Québec évolue doivent être examinés à la lumière des tendances mondiales qui se dégagent en matière d'administration de la fiscalité. Ces tendances sont

- l'amélioration de la technologie mise à la disposition des organisations et des clientèles, dont la mise en ligne de services électroniques et la possibilité de transférer électroniquement des fonds, ainsi que le traitement des dossiers en temps réel ;
- le virage clientèles caractérisé par une offre de service par groupes de clientèles, tenant compte de leurs caractéristiques et de leurs besoins ;
- la reddition de comptes s'appuyant sur le principe d'imputabilité ;
- l'importance accordée à la protection des renseignements personnels ainsi qu'une préoccupation concernant les droits des citoyens et des entreprises ;
- l'application du concept de guichet unique de services.

Les services offerts

De 1998-1999 à 2003-2004, la demande de services à la clientèle a fortement évolué. Les demandes par téléphone et à l'accueil ont diminué d'environ 30 %. Cette diminution est compensée par la multiplication des consultations faites dans le site Internet. Quant au volume de correspondance, il a augmenté de 13 % pour la même période.

L'augmentation des consultations par Internet confirme la pertinence de l'accent mis par le gouvernement sur la prestation électronique de services, incluant l'accès des citoyens et des entreprises à l'information que l'État détient sur eux. Dans cette optique, Revenu Québec est à mettre en place une offre de services électroniques plus complète.

Par ailleurs, la façon d'offrir les services est également amenée à évoluer. En plus de la prestation électronique déjà mentionnée, le partenariat avec Services Québec, le Centre de services administratifs ou tout autre organisme public est mis de l'avant par le gouvernement dans les choix d'intervention figurant dans le *Plan de modernisation 2004-2007*.

Pour donner suite aux volontés gouvernementales, Revenu Québec effectuera ses choix d'évolution des services dans un but de maintenir, sinon d'améliorer, leur qualité. Il continuera également à donner une importance primordiale au respect de la confidentialité, qui est une attente constante de la part de sa clientèle.

La modernisation de l'organisation

Depuis la signature de la convention de performance et d'imputabilité et de l'entente de gestion en juin 2004, Revenu Québec est devenu une agence au sens de la *Loi sur l'administration publique*. Revenu Québec applique ainsi le cadre de gestion par résultats, incluant la reddition de comptes qui en découle, qui favorise la transparence et la performance et qui s'inscrit dans la modernisation mise de l'avant par le gouvernement.

Afin de favoriser l'évolution et la transformation de l'organisation, Revenu Québec a modifié sa structure de façon à l'adapter à ses deux clientèles principales :

- la clientèle des particuliers, qui comprend les citoyens assujettis à l'impôt des particuliers, dont les particuliers en affaires, ainsi que les bénéficiaires ou les participants à l'un ou l'autre des programmes que Revenu Québec administre, tel le Programme de perception des pensions alimentaires ;
- la clientèle des entreprises, qui comprend les sociétés assujetties à l'impôt des sociétés ainsi que les mandataires percevant divers droits, taxes ou retenues à la source, dont la taxe sur les produits et services (TPS), administrée pour l'Agence du revenu du Canada.

De plus, les nouvelles possibilités offertes par les technologies de l'information et des communications sont mises à profit afin de mettre en place des outils intégrés facilitant le travail du personnel. Les systèmes informatiques, la documentation et le service à la clientèle doivent également être constamment adaptés pour tenir compte des changements découlant de la politique fiscale. La simplification de la documentation, particulièrement les formulaires s'adressant aux particuliers, constitue aussi un moyen important de faciliter la tâche de la clientèle.

L'impact des changements démographiques

Les changements démographiques que connaît le Québec se répercutent sur la clientèle. La population vieillit et la proportion d'allophones et de contribuables d'origine étrangère sera plus élevée si les tendances actuelles d'immigration se maintiennent. Les services offerts devront donc évoluer au rythme de ces changements.

L'impact des changements démographiques se reflétera également sur le personnel. À Revenu Québec, les prévisions de départ sont à la hausse au moins jusqu'au début de la prochaine décennie. Durant les prochaines années, le maintien et le développement de l'expertise constitueront donc un défi qui devra aussi prendre en compte la concurrence que se livrent les secteurs public et privé pour recruter du personnel.

Les perspectives budgétaires

Les perspectives budgétaires sont encore restrictives. S'ajoutant au souci constant de saine gestion de l'administration gouvernementale, cette situation suscite une demande additionnelle de gains d'efficience dans les activités des organisations gouvernementales. Revenu Québec est touché par ce contexte à double titre. D'une part, il doit optimiser ses façons de faire afin de limiter ses dépenses et, d'autre part, il doit trouver des moyens pour percevoir l'ensemble des sommes dues afin de concrétiser les orientations stratégiques gouvernementales. Dans le respect du principe d'équité, il devra poursuivre, voire intensifier encore davantage, les contrôles reliés aux risques de pertes fiscales et la lutte contre l'évasion fiscale et le travail au noir.

Enjeux, orientations, axes d'intervention, objectifs et indicateurs[1]

Orientation 1

Cette première orientation est centrée sur l'équité dans l'administration du régime fiscal et des programmes administrés par Revenu Québec.

Enjeu L'administration équitable de la fiscalité et des programmes

Orientation **Assurer le financement des services publics.**

Axe d'intervention La perception et l'administration des programmes

Objectifs	Indicateurs de résultats
1.1 S'assurer que chacun paie sa juste part des impôts, des taxes et des contributions sociales et bénéficie des sommes auxquelles il a droit en 1.1.1 percevant les sommes dues au gouvernement ; 1.1.2 accordant les crédits et versant certaines prestations auxquels ont droit les citoyens et les entreprises ; 1.1.3 accroissant les contrôles pour les secteurs à risque de pertes fiscales.	• Recettes fiscales et extrabudgétaires. • Montant de récupération fiscale. • Montants des crédits accordés en vertu des programmes sociofiscaux.
1.2 Percevoir et verser régulièrement les pensions alimentaires.	• Taux de régularité du versement des pensions alimentaires.
1.3 Accroître les actions afin de contrer les fraudes ainsi que l'utilisation de stratagèmes d'évasion fiscale et de travail au noir en effectuant 1.3.1 des interventions dans des secteurs économiques à risque ; 1.3.2 des enquêtes et des inspections en matière de respect de la réglementation.	• Secteurs touchés par des interventions visant à contrer l'utilisation de stratagèmes. • Nombre d'infractions constatées à la suite des activités d'inspection.

1. Une synthèse du plan stratégique présentant la mission, la vision, les enjeux, les orientations, les axes d'intervention et les objectifs est en annexe.

Orientation 2

Cette deuxième orientation porte sur l'évolution des services et de l'organisation dans le contexte de la modernisation de l'État. De plus, la *Déclaration de services aux citoyens et aux entreprises* définit les engagements et les objectifs de qualité de service de Revenu Québec.

Enjeu	L'adaptation des services aux besoins et aux attentes des clientèles en s'inscrivant dans la modernisation de l'État
Orientation	**Offrir des services de qualité tenant compte de l'évolution des besoins et des attentes des citoyens, des entreprises et du gouvernement.**
Axe d'intervention	Le partenariat et la collaboration interorganisationnelle

Objectifs	Indicateurs de résultats
2.1 D'ici 2007, mettre en œuvre les choix gouvernementaux d'allégement des structures de l'État, notamment en contribuant au regroupement de services et à la mise en œuvre de guichets uniques de services par des ententes de partenariat avec Services Québec, le Centre de services administratifs ou tout autre organisme public.	• Signature d'ententes avec Services Québec, le Centre de services administratifs ou tout autre organisme public.

Axe d'intervention La modernisation des services offerts

Objectifs	Indicateurs de résultats
2.2 Simplifier l'administration de la fiscalité, notamment en 2.2.1 fusionnant, en 2005, la déclaration de revenus des entreprises et la déclaration annuelle au registre des entreprises ; 2.2.2 complétant, d'ici 2007, la mise en œuvre des mesures du plan gouvernemental d'allégement réglementaire et administratif ; 2.2.3 établissant des mesures de simplification en complétant, d'ici 2006, la révision des régimes juridiques en matière de taxes à la consommation, d'impôt des sociétés et d'obligations des employeurs ; 2.2.4 adaptant les services aux besoins et aux attentes des particuliers et des entreprises.	• Fusion du formulaire de déclaration de revenus des entreprises et de la déclaration annuelle au registre des entreprises. • Réalisation des mesures du plan d'allégement. • Réalisation des mesures de simplification des régimes juridiques. • Taux de satisfaction des citoyens et des entreprises.
2.3 D'ici 2008, accroître l'utilisation des services électroniques en collaborant à la mise en œuvre du gouvernement en ligne, notamment en 2.3.1 augmentant l'utilisation des services électroniques Clic Revenu de 200 % et des autres services de 15 % ; 2.3.2 améliorant les services existants ; 2.3.3 offrant de nouveaux services transactionnels.	• Hausse de l'utilisation des services électroniques. • Proportion des services disponibles par voie électronique. • Taux de satisfaction des citoyens et des entreprises.
2.4 D'ici 2008, adapter les processus et les systèmes avec le système de gestion de la TPS de l'Agence du revenu du Canada, conformément au plan de mise en œuvre.	• Réalisation du plan de mise en œuvre.

Orientation 3

La troisième orientation de Revenu Québec porte sur les gains d'efficience. Pour ce faire, il mise sur l'expertise et la mobilisation de son personnel. De plus, pour l'appuyer dans ses tâches, l'organisation met en place des processus et des systèmes performants afin d'assurer une adaptation rapide et souple aux changements à la politique fiscale et à la mise en œuvre des mesures qui figureront dans son plan de modernisation.

Enjeu	L'efficience et la performance de l'organisation
Orientation	**Accroître l'efficience et la transparence de l'organisation.**

Axe d'intervention L'expertise et la mobilisation du personnel

Objectifs	Indicateurs de résultats
3.1 Favoriser la mobilisation de tout le personnel, le transfert des compétences et la relève de la main-d'œuvre en 3.1.1 appliquant à l'ensemble de Revenu Québec, d'ici 2007, le processus de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre ; 3.1.2 investissant dans l'amélioration de la formation et le développement de l'expertise ; 3.1.3 élaborant, d'ici 2006, et mettant en œuvre, d'ici 2008, une politique de reconnaissance.	• Mise en place du plan de main-d'œuvre. • Investissements en formation. • Mise en œuvre de la politique de reconnaissance et réalisation des mesures.

Axe d'intervention L'augmentation de la performance

Objectifs	Indicateurs de résultats
3.2 D'ici 2008, avoir adapté les systèmes technologiques conformément aux plans de mise en œuvre 3.2.1 pour le système de traitement des déclarations de revenus des sociétés ; 3.2.2 pour le système de traitement des déclarations de revenus des particuliers.	• Réalisation des plans de mise en œuvre. • Coût par activités.
3.3 D'ici 2008, mettre en œuvre les mesures du plan de modernisation en 3.3.1 révisant la prestation de services aux citoyens et aux entreprises ; 3.3.2 améliorant les façons de faire.	• Réalisation du plan de modernisation. • Coût par activités principales.

Conclusion

Les orientations stratégiques et les objectifs figurant dans le *Plan stratégique 2005-2008* de Revenu Québec reflètent à la fois sa mission et le rôle qui lui est dévolu dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales.

Pour y donner suite, les principales actions à réaliser seront annoncées dans les plans d'action annuels qui couvriront cette période. Revenu Québec rendra compte des résultats atteints dans les rapports annuels de gestion qu'il déposera à l'Assemblée nationale du Québec.

Revenu Québec

PLAN STRATÉGIQUE 2005-2008

MISSION

Percevoir les impôts et les taxes, administrer le Programme de perception des pensions alimentaires, les programmes sociofiscaux et tout autre programme de perception et de redistribution de fonds que lui confie le gouvernement et recommander les modifications à apporter à la politique fiscale ou à d'autres programmes.

VISION

Des citoyens et des entreprises en confiance à l'égard de notre administration.

ENJEUX

L'administration équitable de la fiscalité et des programmes

L'adaptation des services aux besoins et aux attentes des clientèles en s'inscrivant dans la modernisation de l'État

L'efficience et la performance de l'organisation

ORIENTATIONS

1. Assurer le financement des services publics.

2. Offrir des services de qualité tenant compte de l'évolution des besoins et des attentes des citoyens, des entreprises et du gouvernement.

3. Accroître l'efficience et la transparence de l'organisation.

Axe d'intervention et objectifs

La perception et l'administration des programmes

1.1 S'assurer que chacun paie sa juste part des impôts, des taxes et des contributions sociales et bénéficie des sommes auxquelles il a droit en
- 1.1.1 percevant les sommes dues au gouvernement ;
- 1.1.2 accordant les crédits et versant les prestations auxquels ont droit les citoyens et les entreprises ;
- 1.1.3 accroissant les contrôles pour les secteurs à risque de pertes fiscales.

1.2 Percevoir et verser régulièrement les pensions alimentaires.

1.3 Accroître les actions afin de contrer les fraudes ainsi que l'utilisation de stratagèmes d'évasion fiscale et de travail au noir en effectuant
- 1.3.1 des interventions dans des secteurs économiques à risque ;
- 1.3.2 des enquêtes et des inspections en matière de respect de la réglementation.

Axes d'intervention et objectifs

Le partenariat et la collaboration interorganisationnelle

2.1 D'ici 2007, mettre en œuvre les choix gouvernementaux d'allègement des structures de l'État, notamment en contribuant au regroupement de services et à la mise en œuvre de guichets uniques de services par des ententes de partenariat avec Services Québec, le Centre de services administratifs ou tout autre organisme public.

La modernisation des services offerts

2.2 Simplifier l'administration de la fiscalité, notamment, en
- 2.2.1 fusionnant, en 2005, la déclaration de revenus des entreprises et la déclaration annuelle au registre des entreprises ;
- 2.2.2 complétant, d'ici 2007, la mise en œuvre des mesures du plan gouvernemental d'allègement réglementaire et administratif ;
- 2.2.3 établissant des mesures de simplification en complétant, d'ici 2006, la révision des régimes juridiques en matière de taxes à la consommation, d'impôt des sociétés et d'obligations des employeurs ;
- 2.2.4 adaptant les services aux besoins et aux attentes des particuliers et des entreprises.

2.3 D'ici 2008, accroître l'utilisation des services électroniques en collaborant à la mise en œuvre du gouvernement en ligne, notamment en
- 2.3.1 augmentant l'utilisation des services électroniques Clic Revenu de 200 % et des autres services de 15 % ;
- 2.3.2 améliorant les services existants ;
- 2.3.3 offrant de nouveaux services transactionnels.

2.4 D'ici 2008, adapter les processus et les systèmes avec le système de gestion de la TPS de l'Agence du revenu du Canada, conformément au plan de mise en œuvre.

Axes d'intervention et objectifs

L'expertise et la mobilisation du personnel

3.1 Favoriser la mobilisation de tout le personnel, le transfert des compétences et la relève de la main-d'œuvre en
- 3.1.1 appliquant à l'ensemble de Revenu Québec, d'ici 2007, le processus de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre ;
- 3.1.2 investissant dans l'amélioration de la formation et le développement de l'expertise ;
- 3.1.3 élaborant, d'ici 2006, et mettant en œuvre, d'ici 2008, une politique de reconnaissance.

L'augmentation de la performance

3.2 D'ici 2008, avoir adapté les systèmes technologiques conformément aux plans de mise en œuvre
- 3.2.1 pour le système de traitement des déclarations de revenus des sociétés ;
- 3.2.2 pour le système de traitement des déclarations de revenus des particuliers.

3.3 D'ici 2008, mettre en œuvre les mesures du plan de modernisation en
- 3.3.1 révisant la prestation de services aux citoyens et aux entreprises ;
- 3.3.2 améliorant les façons de faire.

Revenu Québec

ADM-507 (2005-05)